

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

# 福祉系プロジェクトを推進するマネジメント機能— 高齢ユニットでの活動を中心に—

著者	小椋 佑紀
雑誌名	福祉社会開発研究
号	7
ページ	13-21
発行年	2015-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00007352/">http://id.nii.ac.jp/1060/00007352/</a>

## 福祉系プロジェクトを推進するマネジメント機能 — 高齢ユニットでの活動を中心に —

高齢ユニット 研究支援者  
小椋 佑紀

(キーワード) 研究支援、URA、研究マネジメント

### I. 研究目的

近年、文部科学省は、大学における研究マネジメント機能の強化を図っている。

「第4期科学技術基本計画」(2011.8.13閣議決定)は、日本における中長期的な社会の発展を見据え、産官学や複数の学問領域の連携により、科学技術イノベーションを戦略的に実施する方策の一つとして、研究マネジメント人材の確保・育成を掲げた。これとはほぼ時を同じくして、同省は2011年度より研究の企画・進行管理等、マネジメントを担う専門職、URA (University Research Administrator) の配置・育成を行う大学に対する補助事業(以下、URA事業)を開始した。同事業は、「リサーチアドミニストレーションシステムの整備」「スキル標準の作成」「研修・教育プログラムの作成」部門があり、専門人材の開発・育成だけでなく、大学における研究マネジメントシステムの構築、全国レベルでのネットワーク形成を目指している。URAに法的根拠を持たせる議論も始まっており、同省の大学ガバナンス改革では、「学長補佐体制の強化」の一環として、URA等を想定した高度専門職の位置づけに向け、大学設置基準改正の検討が行われている<sup>1)</sup>。

当センターは、本学大学院福祉社会デザイン研究科

に附設される形で2007年度中に発足した。昨年度からは文部科学省「戦略的研究基盤形成支援事業」の採択を受け、「高齢者、障害者、子どもの社会的孤立に対応する見守り支援・自立支援に関する総合的研究」に取り組んでいる。このプロジェクトは、東日本大震災の被災地域や、韓国など東アジアの支援システムとの連動を図りながら、支援対象者の枠組みにとらわれない、基礎自治体における総合的な支援システムと基礎理論を導き出そうとするものである。このような方向性は、「第4期科学技術基本計画」における「安全かつ豊かで質の高い国民生活の実現」に通じている。ここには、震災復興を含め、現在および今後の国民生活ベースとなる、人々のつながりや福祉サービスの質の向上、災害時のためのリスクマネジメントなどの推進がある。また、福祉領域が明確に示されている訳ではないが、「アジア共通の問題解決に向けた研究開発の推進」も掲げられている。文部科学省は、個々のプロジェクトに対しても、研究マネジメント実践を評価する方向を打ち出しており、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」(最終改訂2014.5.19)は、トップマネジメント力、「成果の最大化のための研究開発体制」、研究プロセスおよびその価値の見える化、若手研究者の育成等をポイントとしている。当センターは拠点形成部門での採択であることから、事業が終了する2018年春以降の展開を見据え、文部科学省の動向等を視野に入れたマネジメントが重要であると考えられる。

『福祉社会開発研究』第6号では、社会科学系研究者のキャリア形成の視点から、大学の研究拠点を活かし

た人材育成の仕組みづくりについて検討を行った。本稿では、研究支援機能の現状からみたマネジメント体制の今後について検討したい。

## Ⅱ．福祉社会開発研究センターにおける研究支援機能

現在、当センターは3つの研究ユニット（高齢・障害・子ども分野）と、1つのグループ（理論・歴史）で構成されている。文部科学省による中間評価および最終評価、当センターが独自に行っている評価委員会に着目して、プロジェクト遂行の流れをまとめたものが図1である。

プロジェクトの全体目標、各年度の計画（各ユニット分含）は申請段階で作成されているが、中項目レベルの内容であり、日々の活動レベルに落とし込む必要がある<sup>2)</sup>。これを年間活動計画と呼ぶと、当該計画は、研究の進捗状況により、予算を含め適宜見直しが必要となる。そのため程度の差はあるが、図中の年間活動計画～成果のプロセスは、「年間活動計画→予算→実施→成果」というように、片方から他方への一直線の流れではない。図1にみるような研究の質を追求する循環的な取り組みが、当該年度の成果、次年度以降の活動につながっていく。そしてこれらの活動に対する評価として、①当センターで行われる年度末の評価委員会、②文部科学省による中間評価（3年目）、③プロジェクト終了の翌年度に文部科学省により行われる最終評価があり、①は次年度の、②は4年目以降の、③は研究拠点形成後の活動に活かされることとなる。プロジェクト終了後に向けた準備は、このような一連の活動・評価と並行して行われている。研究支援者、RAは、これら4つのユニット・グループに配置されており、各種会議の運営や合同イベントなど全体業務を担当する場合もある。現プロジェクト採択以降、研究支援者のこの2年間の主な機能を整理すると、運営支

援（全体／ユニット）と研究機能に大別される。

### 1．運営支援A - 全体事項

運営支援A（全体事項）は、ユニット・グループの別なく、センター全体の運営に関するものである。副センター長の統括のもとでの活動が基本である。

#### 1) 研究実施環境の整備

「1）研究実施環境の整備」には、次のようなものが挙げられる。

- 管理運営要綱案、予算の修正の有無の検討、修正案の作成
- 研究員・客員研究員登録、PD・RA採用の準備、各種登録・採用状況の管理
- 大学パンフレット原稿案作成
- ホームページリニューアル案の作成、リニューアルに伴う広報課との調整
- 機器の廃棄、新規購入に伴う諸手続き、等

#### 2) 会議運営

下記の会議について、議題案、協議事項の論点整理、当日配布資料および記録の作成、当日の進行補助を行う。会議の概要は以下のとおりである。

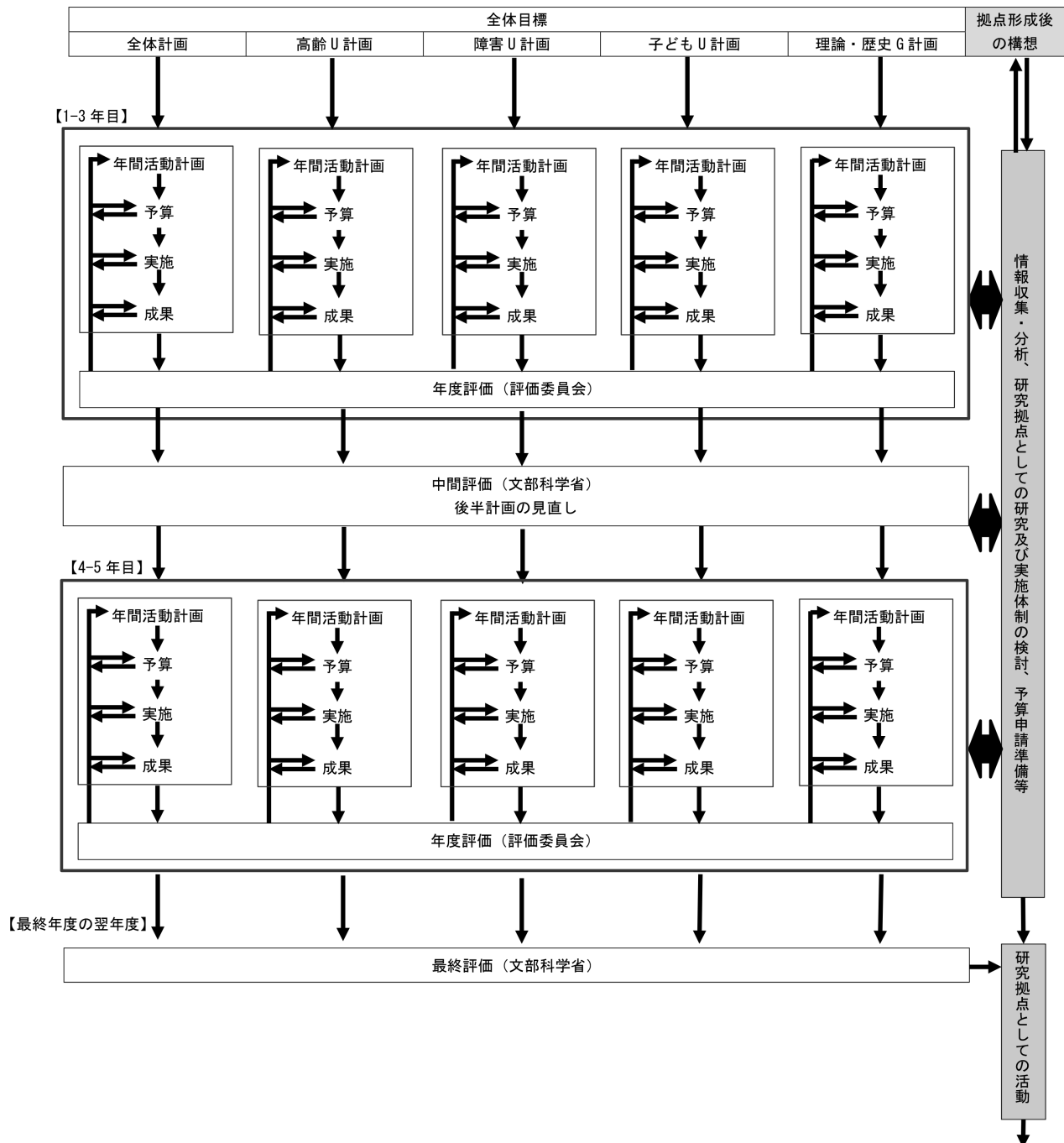
- 運営委員会（2回/年以上）<sup>3)</sup>

各年度の計画・予算、各種研究員・PD/RAの選任、シンポジウム企画、紀要執筆者の決定、その他全体にかかる事項について検討・決定する場。

- 定例会（1回/1-2か月程度）

各ユニット・グループの進捗状況報告、運営委員会での決定事項に関する諸連絡・調整の場。

【図 1】時限プロジェクト実施サイクル



### 3) 予算管理

ユニット・グループ分を除いた費用について、予算執行手続き・執行状況管理の支援、年度中の予算調整事項の抽出・整理および対応案の検討、次年度計画案作成等を行う。また、各ユニット・グループの計画・執行状況・各種要望についての取りまとめを行うほか、これらに伴う調整事項の整理、対応案の検討を行う。

### 4) イベント企画

シンポジウムや海外の大学との交流事業の企画立案に際して、現在どのようなことに取り組む段階にあるのか、今後の研究推進においてどのような価値をもつことになるのかを検討するとともに、実施上の課題の抽出等を行う。今年度は、文部科学省による中間評価に向け、これまでの活動の振り返りと今後の研究促進のためのイベント企画、今後の国際研究の展開に関する課題整理等を行っている。

### 5) 研究成果の発行

開催イベントの内容を資料集として発行する際の編集作業、印刷業者の対応などを行う。

### 6) 評価委員会の運営

評価委員会開催に際して、報告枠組みの整理、次第や報告シート案の作成、各種報告資料の集約、評価委員に関する各種手続き、当日の進行補助等を行う。

### 7) 研究推進体制充実に向けた情報収集・分析

文部科学省の動向のほか、URAや国際研究協力といった研究マネジメントに関して、外部のイベント等から情報収集を行う。得られた情報については、当セ

ンターの現状に照らし、今後の検討事項等をユニット研究代表（以下、リーダー）もしくは運営委員に報告する。これをきっかけにイベントの企画に発展させていく場合もある。

また、人材育成・社会貢献等も視野に入れた研究推進について、シンポジウム報告や論文にまとめ、研究マネジメント全般との関係の中での研究推進向上や、連携自治体との相互理解を図っている<sup>4)</sup>。

## 2. 運営支援B - ユニット事項

ここでは、高齢ユニットを例としてユニットにおける支援機能を述べる。いずれもリーダーの統括のもとでの活動である。

### 1) 研究実施環境の整備

研究員・客員研究員の登録手続きのサポートについて、採択当初は運営支援Aでの対応であったが、現在は運営支援Bとなっており、登録状況の管理支援を運営支援A担当者とともにやっている。

このほか、相談記録を量的に分析するためのツール開発を専門業者に依頼する際、導入のための各種書類の原案作成や、リーダーとともにうちあわせの対応などを行った。

### 2) 年間活動計画への移行

文部科学省への申請時の計画、研究の進捗状況等と照らし合わせながら、調整・検討事項を抽出する。2013年度は、研究計画と年間活動計画の連動を確認・調整するためのシートを作成し、リーダーとともに研究内容や各メンバーとの調整事項について検討し、全ユニットメンバーによる初回ミーティングの開催にたなげた。2014年度は、各ユニット・グループに詳細な活動スケジュールの作成が義務づけられたことに伴い、各メンバーのスケジュールを作成・更新することとし、

その集約を行っている。この際、全体およびユニットの目標、既存の計画内容に照らし、リーダーに確認を行うこともある。当該スケジュールは、ユニット内での情報共有のほか、リーダーによる各種調整、評価委員会の報告シート作成時の参考ツールとしても活用されている。

### 3) 予算管理

予算執行手続き・執行状況管理の支援、年度中の予算調整事項の抽出・整理および対応案の検討、次年度計画案作成等を行う。運営支援Aの場合よりも、研究内容との関係がより深くなり、個々の支出や予算案(年度中の調整案含)が、プロジェクトやユニットの現在と将来にどのような意味をもっているのか、今後の予定や方針についてリーダーに確認を行いながら進めている。

### 4) 月例研究会の運営

各回の内容について、事前に検討のポイントを抽出する。センター全体の研究を推進する観点から、ユニット発信型の企画を行う場合もある。当日の準備も行う。

### 5) 公開研究会の企画・運営

企画段階では、運営支援Aの「4)」と同様の視点でサポートを行ったほか、キーワードの抽出、関連資料の収集、企画検討資料の作成を行った。また、開催の事前準備、当日運営、終了後の情報提供方法の検討等を行った。

### 6) 研究成果の公表

各年度の研究成果予定の集約、紀要に掲載する活動報告の編集等を行う。

### 7) 評価委員会対応

評価委員会当日のプレゼンテーションで使用する、報告シートの記載のアウトライン（もしくは記載案）の作成、編集を行う。今年度は運営支援Aの評価委員会の担当をしていない。ユニットの報告シートの作成・編集過程で全体の調整が必要と思われる事項がある際には、リーダーと担当者、双方に相談しながら進めている。

## 3. 研究機能

研究支援者の研究活動は、マネジメントの視点に基づき、ユニット内／ユニット・グループ間の協働促進を目的として行われており、研究支援機能の一つとして位置づけることができる。

現プロジェクトの目的は、「高齢者分野、障害児者分野、子ども分野でばらばらに議論されてきた地域における支援システムを、見守り支援と生活支援の観点から、より一般的な地域の支援システムとして理論化し将来の日本における社会福祉の支援システムのあり方についての長期的な展望を得ること」<sup>5)</sup>にある。けれども、同じ福祉領域であっても、各分野の専門にある者で構成される各ユニット・グループが協働をするには、各ユニット・グループをつなぐ仕掛けが必要になる。このとき研究支援者は、各種運営支援の一方で、ユニット内外の協働を促進するような研究活動を展開する。

現在、社会福祉領域では、支援の専門性、政策いづれにおいても、インフォーマル／フォーマルの協働が重要とされている。高齢ユニットの研究支援者による研究機能は、「見守り」という日常に潜在する行為をも含む概念をキーワードとしながら、インフォーマル／フォーマルの協働を前提とした相談支援システムについて、支援対象の枠を超えたものとなっている。実施例は下記の通りであり、論文作成や調査に際しては、複数のユニット・グループからの助言を得ながら実施している。

○ 論文「見守りをキーワードとした子ども支



援の課題－高齢分野からの示唆－」

『東洋大学大学院紀要』51（印刷中）

見守りをキーワードとした相談支援システムについて、高齢・子ども分野の相違点、共通・個別課題に加え、見守りの理論的課題について、基礎的な整理を行った。

○ 「ファミリー・サポート・センターの運営システムに関する調査」(育児版／高齢者版)

住民による相互援助活動であるファミリー・サポート・センター事業は、行政、社会福祉協議会、NPO等、多様な主体により運営されており、これらの組織と住民の協働による支援システムの分析を目指している。この結果をもとにして、所属ユニット内外でディスカッションの機会をもつことや、同事業の関係者を対象とした参加型の公開研究会を検討している。

○ 研究会

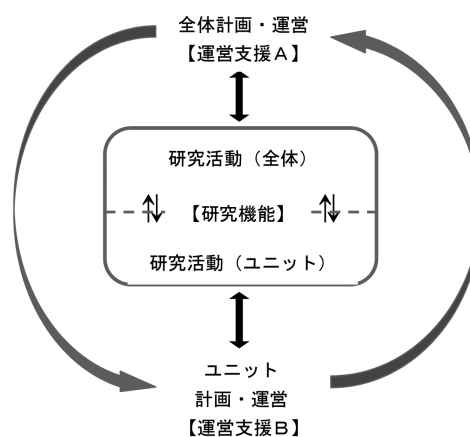
月例研究会「『支援対象を超えた、基礎自治体における支援システム』について」等を企画し、高齢ユニットの枠を超えた議論のための話題提供を行った。他のユニット・グループとの連携促進や、運営支援A「4）」で言及した中間評価に向けたイベント実施のための、センター全体による研究会の企画につながった。

### Ⅲ. 研究支援の目的

「Ⅱ」で述べた研究支援の各機能について、計画・運営・研究活動との関連から整理すると、図2のようになる。計画と研究活動をつなぐ役割が各種運営支援となるが、当該機能は縦の関連だけによるものではない。全体計画・運営とユニット計画・運営は、総論と各論の関係にあり、運営支援Aでは高齢ユニットを含め各ユニッ

ト・グループの状況を、運営支援Bでは全体の状況を考慮している。また、研究活動内部から全体と高齢ユニットの連動を促進するものとして研究機能が存在している。これらの機能の中には、プロジェクト終了後の体制を見据える視点も含まれている。

【図2】研究支援機能と計画・運営・研究活動の関係



研究はアクティブなものであり、ユニット・グループの間の進捗状況の確認・調整を図りながらコラボレーションをしないならば、複数の支援領域と理論・歴史研究からなるプロジェクトを企画する必要はない。当センターの場合、社会福祉の現場に直接関わる3つのユニットの間で情報共有と相互調整が滞った場合、研究活動のずれや成果の格差が生じる、あるいは理論・歴史グループの活動促進を妨げる恐れがある。各種研究支援機能を計画・運営・研究活動と関連づけて考えると、研究支援の目的は、各種機能を通じた全体のコラボレーション促進によるボトムアップにあると言える。

このような研究支援の目的を遂行するには、学際的な視点と、マネジメント力、両方が必要とされる。前者については、同じ社会福祉の研究であっても、理論・実践間での立ち位置の違いや、支援対象による領域分化等がある。専門外に精通している必要はないが、領域間を行き来できることが必要となる。また、マネジメント力については、全体とユニットの関係を考慮しつつ、運営や研究に係る各種の事柄が、現在と将来

にどのような意味を持つのかをアセスメントし、企画・提案・進行管理をすることが求められている。

「第4期科学技術基本計画」は、大学院での「複数の専門分野にまたがる基礎的な能力」「産業界で必要とされるマネジメント能力」の育成を求めている。社会福祉学領域では、施策等の実践・検証の積み重ねが不足しており（大島2012）、研究者と協働して調査ができ、また、結果を批判的にみることができると支援者も稀な状況がある（芝野2012）。社会福祉学の場合、産業界というよりも、行政や社会福祉法人などにおける、施策（あるいは事業）等のマネジメント力と表現したほうがなじみやすいかもしれない。当センターでは、研究支援者やRAに対して、研究プロジェクトのマネジメント力、現場の実務データの作成・分析力の育成を図ることを目指しており、研究支援機能に求められるスキルや、既述の社会福祉の課題に応えるスキルとつながっている。このうち後者のスキルと研究支援機能の関係について、所属ユニットに軸足を置きながら、センター内のユニット・グループの枠を超えた研究課題を設定し、調査・研究結果を用いてセンター内外の協力関係の促進を働きかけ、社会貢献にもつながるような実践が可能となってきた。若手研究者にとって、学際的視点やマネジメント能力の涵養という、外側から要請される事柄が、研究支援機能を通じてセルフプロデュースを含めた研究力のボトムアップにつながることは、当該機能間の業務バランスの問題はあるとしても、将来のキャリア形成の広がりや奥行きにつながると思われる。

プロジェクトのコラボレーション促進にはプロジェクト構成員の参加が不可欠であり、これを通じたボトムアップは人材育成に広くかかわっている。研究支援機能の行使による研究支援者自身のメリットもふまえると、研究支援の目的は、プロジェクトのボトムアップとともに、研究支援者自身を含めた構成員のレベルアップを図ること<sup>5)</sup>、ということが確認できる。

## IV. マネジメント体制の課題

大学における研究マネジメントの強化をリードしてきた文部科学省のURA事業では、下記のような業務内容が示されている。

「大学等において、研究者とともに（専ら研究を行う職とは別の位置づけとして）研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行う（単に研究に係る行政手続きを行うという意味ではない。）ことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化等を支える業務に従事する人材を指します。例えば、研究者とともに行う研究プロジェクトの企画、研究計画等に関する関係法令等対応状況の精査、研究プロジェクト案についての提案・交渉、研究プロジェクトの会計・財務・設備管理、研究プロジェクトの進捗管理、特許申請等研究成果のまとめ・活用促進などがURAの業務として考えられます。」〔文部科学省（2012:2）〕

大学の事務職とは異なるURAの業務概要は、本稿の研究支援機能と通じるところがある。けれども、URA事業は、大学における中長期的な構想のなかで、研究マネジメント体制整備について戦略的な計画・実施が要請される（文部科学省2012）。当センターが採択を受けている「戦略的研究基盤形成支援事業」は、「私立大学が、各大学の経営戦略に基づいて行う研究基盤の形成を支援するため、研究プロジェクトに対して重点的かつ総合的に補助を行う事業であり、もってわが国の科学技術の進展に寄与する」<sup>6)</sup>ことを目的しているが、マネジメント体制の計画は求められていない。

当センターの意思決定は運営委員会で行われ、これに基づき、運営委員である各リーダーは、ユニット・グループの運営を行う体制となっている。本学の専任教員である運営委員は、既に多忙を極めており、運営委員会・定例会の時間の確保も容易ではない。研究支



援の目的の一つにプロジェクトのボトムアップがあると述べたが、ここには、運営委員（あるいはユニット・グループリーダー）の多忙さによって生じる運営の隙間をつないでいくことも含まれている。

研究支援には課題もある。ひとつは運営支援機能と職位の関係である。現在の運営支援機能は、学内研究員の多忙を背景に、責任者レベルの研究員を研究支援者が支援する、という形態をとっている。けれども、研究支援者の採用は、研究者として行われており、研究者組織における序列（職位）をユニットの学内メンバーでみると、リーダー、副リーダー、研究員、研究支援者、RAである。組織としては、リーダー、副リーダー、研究員が運営の中核機能を構成し、その指揮・監督の範囲で研究支援者やRAの育成と担当業務がある、とした方が自然である。責任者レベルへの研究支援が不可欠であるならば、研究者とは別の体系で研究マネジメント職を配置したほうが、現行の研究支援機能と職位から生じる違和感は解消される。

もうひとつは、研究支援従事者間のアンバランスである。現在、当センターで研究支援に従事しているのは、研究支援者、RA、アルバイトであるが、研究キャリアに着目した序列であるため、身分と研究支援力は必ずしも比例しない。また、研究支援者やRAによる運営支援は、スキルの取得と行使が同時並行的になっているところがあり、育成と業務として担う役割を整理する必要がある。さらに、研究助手は、採用年齢制限がネックとなっており、キャリアアップにつながらない。先に述べた研究マネジメント職の配置は、研究支援者やRAの育成ポストとしての位置づけをより明確にし、育成内容と役割を整理しやすくなると思われる。また、研究助手の年齢制限によってキャリアアップが閉ざされた状況の改善、研究支援力のある人材を幅広く確保していくことも可能となる。

研究マネジメント職の配置に伴う課題として、本稿との関連から2つ挙げておく。ひとつは、マネジメント専門職に研究機能を含めるか、ということである。マネジメントの視点に基づくとはいえ、研究機能は研究

のマネージャー兼プレイヤーとして行われる。研究組織のなかでの活動であるという特性や、現に研究機能が存在するという点で、研究マネージャー兼プレイヤーを初めから切り離すことは難しい<sup>7)</sup>。大学における研究マネジメント職のキャリアパスが形成過程にあることもふまえると、研究機能の余地を残しながらマネジメント専門職の機能を調整することが現実的だろう。

二つめの課題は、人件費の確保である。現在のプロジェクト予算では、先述の研究支援従事者の雇用体系以外による採用はできない。社会貢献度の高い当センターの性格をふまえると、用途を指定した大学への寄付、「京都大学iPS細胞研究基金」の例など、柔軟な発想のなかで、今後の研究支援体制の議論があってよいと思われる。

大学における研究マネジメントが注目されるようになった背景には、研究マネジメント人材の不足、教員の研究時間不足、自己資金に比べ、外部資金の研究費利用に伴う準備・手続き、獲得後の管理に対する負担が大きいこと、があった（東京大学2011；文部科学省2012）。けれども、大学における研究支援は、教員の業務負担の問題だけではなくなっている。このことは、「第4期科学技術基本計画」、文部科学省による大学のガバナンス改革、「文部科学省における研究及び開発に関する評価指針」等のとおりである。当センターは、単体の時限プロジェクトではなく、大学院に附置された組織体であり、研究拠点形成のための補助金を得ているがゆえに、高度なマネジメントが求められる。センターの発展プロセスの一段階として、本稿が寄与することを期して締めくくるとしたい。

## <注>

1) 以下を参照。

- ・「【公私立大学の部】学校教育法及び国立大学法人等の改正に関する実務説明会（法律改正の概要について）」(2014.9.2実施、文部科学省動画チャンネル)  
(<https://www.youtube.com/playlist?list=PLGpGs>)

GZ3lmbBTO8H7fZ0tsQgylda3jTs, 最終アクセス  
2014.12.8)

- ・ 中央教育審議会大学分科会大学教育部会（第30回）  
「資料3 今後の大学設置基準改正の方向性について」  
(2014.10.31)

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/\\_icsFiles/afielddfile/2014/11/11/1353308\\_05.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/gijiroku/_icsFiles/afielddfile/2014/11/11/1353308_05.pdf), 最終アクセス2015.1.10)

- 2) 理論・歴史グループは、採択後のグループ形成のため、初年度に計画を作成している。
- 3) 運営委員は、センター長、副センター長、ユニット研究代表、ユニット副研究代表で構成されている。
- 4) 外部向けの報告として、下記が挙げられる。

○ シンポジウム報告

- ・ 「研究プロジェクトを支えるマネジメント機能 - 研究支援者の立場から」〔東洋大学福祉社会開発研究センター「官学連携による福祉実践研究の展開とそのマネジメント」(2013.11.16実施)〕

○ 論文

- ・ 「社会科学系研究者のキャリア形成 - 先行調査・資料からの検討-」『福祉社会開発研究』No.6
- ・ 「福祉系プロジェクトを推進するマネジメント機能 - 高齢ユニットでの活動を中心に - 」『福祉社会開発研究』No.7（本稿）

- 5) 「平成25年度 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業 構想調書」より

- 6) 文部科学省ホームページ「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」

([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1218299.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/shinkou/07021403/002/002/1218299.htm), 最終アクセス日2015.1.4)

- 7) マネージャーとプレイヤーの関係については、協力関係にある行政等の社会福祉の実践現場との調整を研究者が担ってきたという事柄もある。社会福祉領域で、マネジメント専門職による産官学連携担当のようなものがどれほど想定され得るものなのか、マネジメント体制の充実のなかで整理が必要になる場面が生じることも予想される。

<参考・引用文献等>

文部科学省（2012）『「リサーチ・アドミニストレーターを養成・確保するシステムの整備」(リサーチ・アドミニストレーションシステムの整備) 公募要領（平成24年度開始事業）』

([http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/science/micro\\_detail/\\_icsFiles/afielddfile/2013/03/27/1332583\\_01\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/micro_detail/_icsFiles/afielddfile/2013/03/27/1332583_01_2.pdf), 最終アクセス日2013.4.23.)

小椋佑紀（2014）「社会科学系研究者のキャリア形成 - 先行調査・資料からの検討-」『福祉社会開発研究』No.6.5-14.

東京大学（2011）『「リサーチ・アドミニストレーターの職務内容・スキル標準等に関する調査研究」報告書』

([http://www.u-tokyo.ac.jp/res01/ura207\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/res01/ura207_j.html), 最終アクセス2014.12. 22)

大島巖（2012）「制度・施策評価（プログラム評価）の課題と展望」『社会福祉学』53（3），92-95.

芝野松治郎（2012）「実践評価の課題と展望 - ミクロレベル実践の量的実践評価を中心に - 」『社会福祉学』53（3），96-99.